

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GILVANIL DOS SANTOS JUNIOR

**O PODER EM SUAS MÃOS, OS COLABORADORES COMO PARCEIROS
NO NEGÓCIO.**

CURITIBA

2014

GILVANIL DOS SANTOS JUNIOR

**O PODER EM SUAS MÃOS, OS COLABORADORES COMO PARCEIROS
NO NEGÓCIO.**

Monografia apresentada ao
programa de pós graduação do
departamento de Ciências
Contábeis do setor de
Controladoria como requisito para
obtenção do título de especialista
em controladoria.

Professor Orientador: Leszek
Celinski

CURITIBA

2014

PENSAMENTO

“Vá firme na direção da sua meta, porque o pensamento cria, o desejo atrai e a fé realiza! ”

Lauro Trevisan.

AGRADECIMENTO

Agradeço aos meus amigos que me inspiram e dão força todos os dias, para alcançar meus objetivos e metas, ao Mestre Leszek Celinski pelo apoio no desenvolvimento desse projeto, a Narcóticos Anônimos por me mostrar cada dia que é possível mudar os velhos pensamentos e as antigas atitudes, a minha família por estar ao meu lado em todos os momentos, em especial a minha esposa maravilhosa que teve toda paciência e compreensão de que todo esse esforço, os sábados sozinha, os compromissos que não pudemos realizar, foi sempre pensando no melhor para nossa família.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 - Comparação de dois tipos ideais de organização 16

Figura 1 - Fluxograma da organização participativa 19

RESUMO

O presente projeto teve como objetivo principal elaborar um instrumento de pesquisa sobre o desenvolvimento do perfil das entidades, mercado de trabalho e principalmente dos colaboradores. Para tanto, foram realizadas pesquisas bibliográficas de diversos autores. Os resultados revelaram que as evoluções que ocorreram e ainda ocorrem foram essenciais para que os colaboradores assumissem um perfil mais arrojado, com mais responsabilidade e dedicação à entidade. Assim as entidades puderam se beneficiar e ter melhores resultados, com colaboradores motivados e lutando em unidade por um único propósito.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 PROBLEMA	9
3 OBJETIVOS	10
3.1 Objetivo geral.....	10
3.2 Objetivos específicos.....	10
4 JUSTIFICATIVA	10
5 METODOLOGIA.....	11
6 ESTRUTURA DO REFERENCIAL TEÓRICO	11
6.1 O indivíduo e a organização	11
6.2 Definindo o mercado de trabalho	13
6.3 O conceito de <i>Recursos Humanos</i>	13
6.4 A mudança no perfil dos colaboradores.	14
6.4.1 A contribuição das entidades para o desenvolvimento do profissional	17
6.5 A gestão participativa como modelo de gestão.....	18
6.6 Ferramentas utilizadas para desenvolver autonomia aos colaboradores;	20
6.6.1 Técnica <i>Empowerment</i>	20
6.6.2 Técnica <i>Brainstorming</i>	21
7 CONCLUSÃO	24
8 REFERÊNCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Chiavenato (1999) “o fator humano tem sido o responsável pela excelência de organizações bem sucedidas”.

Há muito tempo se ouve falar sobre a necessidade de mudanças no que diz respeito a gestão de pessoas, porque as pessoas mudaram as organizações. De acordo com Pinto et al (2005, p. 17 apud SAVINI, 1994, p. 165)

Inegavelmente, a sociedade atual, caracterizada pela multiplicidade e variedade de organizações, elegeu o trabalho como espaço de atuação e afirmação do indivíduo. Em decorrência, é no mundo do trabalho onde se configura a arena de concretização das habilidades individuais que, transformadas em produtos e serviços, afetam a sociedade de uma forma geral, tornando o trabalho uma “prerrogativa humana”.

Dessa forma, há que se concordar que o momento atual impõe uma revisão nos pressupostos da formação do indivíduo. Em tal processo, inclui-se tanto as discussões a respeito da formação de competências necessárias as organizações, quanto a reflexão do papel do indivíduo em relação ao aprendizado e a capacidade de assumir responsabilidades pela própria existência na condição de ser humano e de cidadão.

Essa pesquisa tem como linha de raciocínio identificar a mudança no comportamento, e personalidade dos colaboradores, que deixaram de ser apenas recebedores de ordens e passaram a opinar, contrariar e auxiliar nas tomadas de decisões, e como essa mudança deve ser tratada pelos gestores para o bom funcionamento da organização.

Serão apresentadas também ferramentas que auxiliam os gestores a lidar com essa situação e quais os benefícios para a entidade com a delegação de poderes aos seus subordinados.

E por fim, com base nos títulos e pensadores que aqui serão citados pretendo formar uma opinião e uma linha de raciocínio que possa servir de fonte de pesquisa a quem precisar.

Dentro dessa proposta passamos para o problema de pesquisa.

2 PROBLEMA

A gestão de pessoas é uma ferramenta de grande importância para as entidades, e os gestores estão constantemente buscando novas alternativas para aproveitar ao máximo essa ferramenta afim de manter seus colaboradores motivados.

Com o desenvolvimento tecnológico e a rapidez na troca de informações surgiu o que Chiavenato (2009, p. 11) chamou de: Era da informação. “Era da informação teve seu início por volta de 1990[...] As pessoas - e seus conhecimentos e habilidades mentais passaram a ser a principal base na nova organização. ”

Ainda segundo Chiavenato (2009, p.11):

A administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. As pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações, percepções etc.[...]Assim a área de RH representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não mais como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e iniciativas e dotados de habilidades e conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos inertes e sem vida própria.

Com a mudança na visão da organização sobre as pessoas que passaram de: simples trabalhadores braçais a mentes pensantes e com o poder de colaborar diretamente na administração dos recursos, atividades e porque não dizer nas tomadas de decisões, fica a questão que será tratada nessa pesquisa:

Qual o papel da entidade para um melhor desempenho dos colaboradores?

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Determinar a importância da participação do colaborador nas questões ligadas a Gestão de Pessoas.

3.2 Objetivos específicos

O presente trabalho tem como objetivos específicos: a) Apresentar a mudança no comportamento dos colaboradores; b) Demonstrar a evolução das organizações no passar dos anos; c) Compreender a importância de delegar poderes aos colaboradores; d) Descrever como técnicas, *Empowerment* e *Brainstorming*, podem colaborar para desenvolver a iniciativa e o comprometimento dos colaboradores para solução de problemas.

4 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema se deu pela importância de se estudar e formar uma gestão de pessoas onde o colaborador possua o sentimento de que pertence a algo maior, onde o sucesso da organização também é o seu sucesso profissional.

Estudando sobre o assunto foi verificado que esse é um grande desafio para gestores, e como o tema vem sendo tratado nas organizações.

O interesse pelo tema abordado se deu pela visão de uma necessidade de conhecer mais a respeito da evolução das personalidades dos colaboradores e o avanço da tecnologia e facilidade das trocas de informações.

Não se pode deixar de citar a grande importância da consciência de que as pessoas são peças fundamentais para o sucesso da entidade. Como relata Sharp (2000, p. 29), “é preciso não esquecer que o maior patrimônio de uma empresa é o capital humano, o capital intelectual e as pessoas que dela fazem parte, qualquer que seja a posição que ocupem. ”

5 METODOLOGIA

A estrutura desse projeto divide-se nos seguintes capítulos:

Fundamentação teórica, o qual contem a base teórica científica para desenvolvimento do mesmo, analisando como e quando começou as mudanças nas personalidades dos colaboradores e das entidades será levado em consideração a opinião e estudo de pensadores.

Metodologia, está baseada na forma de pesquisa bibliográfica, para se identificar pontos como: a importância de se ter colaboradores agindo como parte da entidade, métodos e técnicas desenvolvidas para incentivar os colaboradores a mudarem suas posturas.

6 ESTRUTURA DO REFERENCIAL TEÓRICO

6.1 O indivíduo e a organização

O ser humano por ser um ser social não vive isoladamente. Segundo CHIAVENATO (1995, p.23), “as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face de suas limitações individuais.”

Ainda segundo CHIAVENATO (1995, p. 53) “as pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação; as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituída de pessoas sem as quais não poderiam existir. “

Segundo Mauro Maldonato (2001, p.13)

A questão de identidade humana encontra-se ainda diante de si mesma. A identidade, o eu, a consciência, o si mesmo, e o outro são metáforas com as quais a filosofia e a ciência designaram a imagem humana, atribuindo um sentido ao não-sentido, uma forma para o incompreensível.

A identidade, a atividade e a consciência são categorias fundamentais para o estudo do homem. A identidade propriamente se manifesta no encontro com o outro.

A articulação entre identidade e trabalho vem de uma tradição que confere ao papel social expressividade na constituição da identidade, afirmando que é importante compreender o fator humano como inscrito no contexto sócio-histórico que exalta o ato de trabalhar e lhe confere valor positivo facultando-lhe significância ímpar na existência, constituindo-se representante do eu. Os cotidianos laborais e suas determinações qualificam o personagem trabalhador e se expressam na resposta à pergunta: quem és? Essa parece ser a grande pergunta quando se fala de identidade: quem sou eu? Entretanto, a simples resposta a essa pergunta é insatisfatória para saber o que é identidade.

Na questão da identidade do indivíduo há também outros elementos que podem ser percebidos e que contribuem para nossa reflexão, tais como o sentimento de pertencer ao grupo ou à organização; a participação ativa da vida do indivíduo na vida da organização; e a identificação do indivíduo com a organização.

Pertencimento, participação e identificação são peças importantes que se inter-relacionam, e que em maior ou menor grau, estão associadas à subjetividade do indivíduo ao mesmo tempo em que impregnadas da tomada de consciência da existência do outro.

O ser humano está inserido nessa sociedade que estabelece as categorias de pessoas e quais são os atributos dados como comuns e naturais para cada membro dessas categorias.

A formação da identidade do profissional começa a se delinear durante a formação do profissional, com a aquisição de conhecimento e habilidades e a incorporação de atitudes e valores, que se dão principalmente na convivência com docentes. Essa construção tem continuidade no exercício profissional.

O trabalho forma a identidade do indivíduo, a profissão do indivíduo caracteriza o seu ser, o indivíduo é a sua profissão. Em função de sua forma de ser, os indivíduos podem vivenciar suas próprias experiências de trabalho. As diferenças individuais são um componente importante, que atuam de uma forma ou de outra no trabalho. Espera-se sempre que exista um ajuste dinâmico entre pessoas (trabalhador) local de trabalho e organização. (Monografia – Hendges, Sandra - Formação e metamorfose na identidade do trabalhador e a gestão de pessoas, 2003).

6.2 Definindo o mercado de trabalho

O mercado de trabalho configura a principal instância na qual o sistema produtivo procura ser provido com o trabalho necessário para geração de riqueza e os indivíduos detentores da força de trabalho buscam meios monetários (salário e benefícios) e sociais (status) para assegurar sua sobrevivência. O mercado de trabalho organiza essa relação de troca, contrapondo os que ofertam a força de trabalho com aqueles que a estão demandando, solucionando, institucionalmente, esse duplo problema de alocação.

Pelo lado da oferta, o valor do trabalho é determinado pelas competências individuais, características pessoais, volume de trabalho, disponibilidade e outros pré-requisitos exigidos pelos demandantes da força de trabalho. Pelo lado da demanda, o preço de compra (salário, benefícios e status) é definido na razão direta do atendimento das expectativas estabelecidas, inclusive no que se refere à capacidade de pagamento do demandante.

Após conhecer a respeito do indivíduo, da organização e do mercado de trabalho se torna possível compreender a ligação e a relação entre eles.

6.3 O conceito de *Recursos Humanos*

Para formarmos uma linha de raciocínio, precisamos primeiro entender o qual a origem e o sentido de se criar uma área de administração, apoiar e coordenar o fator humano nas empresas.

Para Chiavenato (2009, p. 2).

A ARH (Administração de recursos humanos) é uma especialização que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Suas origens remontam ao início do século 20, após forte impacto da Revolução Industrial, com a denominação de Relações Industriais, como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, para abrandar ou reduzir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os individuais das pessoas, até então considerados incompatíveis e irreconciliáveis. [...]

Ao redor da década de 1950, passou a ser denominado Administração de Pessoal. Já não se tratava de apenas intermediar as desavenças e reduzir os conflitos, mas sobretudo administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente e administrar os conflitos que surgiam continuamente devido a ação sindical. [...] A partir da década de 1970, surgiu o conceito de Administração de Recursos humanos. Porém, ainda sofrendo a velha miopia visualizar as pessoas como recursos produtivos ou meros agentes passivos cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir das necessidades da organização.

De acordo com Albuquerque (2009, p. 5) a Escola das Relações Humanas nasceu da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho oriunda da aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter.

A partir dessa reflexão é possível ver a evolução da área de Recursos Humanos desde sua criação logo após a Revolução Industrial. E é notável que para que houvesse essa evolução é necessário que os colaboradores também alterassem sua forma de agir e pensar.

Nos dias atuais, podemos dizer que a área de Recursos Humanos de uma empresa é uma das chaves para o bom funcionamento da mesma. Isto tem a ver com a noção de adequação de cada um dos empregados às necessidades da empresa de modo a assegurar que os resultados tanto a nível geral como específico sejam os esperados.

6.4 A mudança no perfil dos colaboradores.

Com a evolução nos estudos e pesquisas a respeito do desenvolvimento das entidades, administradores começaram a perceber que havia a necessidade de se estudar mais sobre as pessoas, não só a respeito de estratégias de vendas, redução de custos e otimização de tempo.

A mudança no perfil dos colaboradores foi um grande passo para se criar uma nova visão das pessoas dentro da organização. Segundo ALBUQUERQUE, et al (2009, p. 9).

O final do século XX, representado pela Era Informacional, mostrou os recursos humanos tornando-se globais, por meio da difusão dos *networked computer*, surgindo, então, os empreendimentos em rede. O trabalho humano passou ser compreendido como ação competente do individual, perante uma situação profissional. [...] Na sociedade informacional, o trabalho passou a ser encarado como meio de autodesenvolvimento pessoal e profissional, deixando para trás a percepção de mero meio de sobrevivência ou de acúmulo de riquezas. Nesse escopo, as pessoas passaram a buscar atividades e relacionamentos significativos. As organizações, por sua vez, passaram a tratá-las como seres em contínua evolução e como co-criadoras de bem-estar e de riquezas, ao invés de funcionários administrados como recursos.

Para Bianchi (2009 p. 79). “Mudanças na forma de gerir pessoas tem apontado para uma alteração do perfil individual: de profissionais obedientes e disciplinados para autônomos e empreendedores.”

Farias (2009 p.43) escreveu respeito das Relações de trabalho no sistema de capital.

Antes de discutir as propostas analíticas sobre a participação dos trabalhadores na gestão das unidades produtivas, é necessário localizar as estratégias de resistência do movimento operário, desde antes da Revolução Industrial, até o surgimento dos conselhos operários, pois os conselhos constituem a forma organizativa, em nível de unidade produtiva, de todos os modos de participação do trabalhador na gestão.

A forma de participação na gestão não são simplesmente concessões do capital aos trabalhadores senão resultado de um confronto em que o capital expressa seu domínio em várias formas de gestão e os trabalhadores mostram sua capacidade de organização para além do sistema capital ou como prática de enfrentamento no interior do sistema capital.

É nesse confronto e como resultado dele que se vai forjando a dinâmica das relações de trabalho. O contrapoder, contudo, não mera ação contrária ao poder do capital. É o poder dos produtores diretos (dos trabalhadores, dos operários) que investe contra a posição dominante de poder do capital no sistema de capital. Isso significa que as relações de poder não se esgotam nas unidades produtivas e em seu entorno. O estado capitalista pretende aparecer nesse confronto como exercendo um papel de mediação como a instância pública autônoma, como uma reserva política na qual haveria isonomicamente uma vinculação com os trabalhadores e com o capital.

Abaixo um quadro para ilustrar o raciocínio de Farias.

Quadro 1 - Comparação de dois tipos ideais de organização

Dimensões	Organização burocrática	Organização coletivista-Democrática
Autoridade	Autoridade reside no indivíduo em virtude da incumbência do trabalho e/ou habilidade; organização hierárquica do trabalho. Submissão as regras universalmente fixadas tão logo sejam implementadas pelo escritório encarregado	Autoridade reside no coletivo como um todo. Delegação se ocorrer apenas de forma temporária e sujeita a destituição (revogação). Submissão ao que for coletivamente consensado, o que pode sempre ser fluido e aberto à negociação.
Regras	Formalização de regras fixas e universais; confiança e apelo de decisões com base nas correspondências com leis formais escritas	Regras minimamente estipuladas; primazia das decisões individualizadas e <i>ad hoc</i> ; alguma confiança é possível baseada no conhecimento da ética substantiva envolvida na situação.
Controle Social	Comportamento organizacional sujeito ao controle social, fundamentalmente através de supervisão direta ou de regras ou sanções padronizadas, adicionalmente através de seleção homogêneas de pessoal, especialmente dos níveis mais altos.	Controle social é fundamentalmente baseado em apelos personalistas e moralistas e na seleção homogênea de pessoal.
Relações Sociais	Ideais e impessoais. As relações são baseadas em regras, segmentalizadas e instrumentalizadas	Ideal de comunidade. Relações devem ser inteiras, pessoais de valor intrínseco.
Recrutamento e Promoção	a) Emprego baseado em treinamento especializado e certificação formal b) Emprego constitui uma carreira; promoção baseada em tempo de trabalho ou desemprego	a) Emprego baseado em amizade; valores político-sociais, atributos de personalidade e acesso informal ao conhecimento e a habilidade (prática destreza). b) Conceito de avanço (promoção) na carreira não é significativo; sem posição hierárquica na organização.
Estrutura de Incentivos	Remuneração é o principal incentivo	Incentivos normativos e solidários são fundamentais; incentivos materiais são secundários
Estratificação Social	Distribuição isomórfica de prestígio, privilégio e poder (recompensas diferenciais pelo trabalho); hierarquia justifica a desigualdade.	Igualitária; recompensas diferenciais, se houver, são estritamente limitadas pelo coletivo.

Diferenciação	<p>a) Máxima divisão do trabalho; dicotomia entre trabalho intelectual e manual e entre atividade (tarefas) administrativa e de produção (operacionais).</p> <p>b) Máxima especialização de empregos e funções, regras segmentadas. Perícia técnica é exclusivamente detida pelo trabalhador: ideal do perito especialista.</p>	<p>a) Mínima divisão do trabalho, administração é combinada com as tarefas de produção (operacionais); divisão entre trabalho manual e intelectual é reduzida.</p> <p>B) Generalização de trabalhos e funções. Regras baseadas na totalidade. Desmitificação da perícia; ideal do ajudante geral amador.</p>
----------------------	---	--

Fonte: Faria, Jose Henrique de – Gestão Participativa (2009, p.102).

Para o desenvolvimento do novo perfil do colaborador a participação do mesmo é de suma importância. De acordo com Albuquerque (2009, p.76).

A construção de um perfil de profissional diferenciado e em constante evolução, capaz de se renovar em termos de competência, de comportamento para o enfrentamento dos desafios organizacionais, encontra outro obstáculo: o da identificação das “lacunas” de competência no contexto do trabalho.

O envolvimento e a participação das pessoas nos treinamentos, de forma que elas possam descobrir-se desejosas de aprender continuamente, requer, de certa forma, a aceitação dos próprios limites frente ao binômio indivíduo-organização e a certeza, por parte do indivíduo de que o processo educacional instaurado na organização guarda o real propósito de gerar liberdade e responsabilidade para aprender a aprender, fazer crescer e desenvolver. Será a partir dessa certeza que os indivíduos conseguiram aceitar suas “lacunas” e manter a motivação para aprender continuamente.

6.4.1 A contribuição das entidades para o desenvolvimento do profissional

As entidades têm um grande papel no desenvolvimento do novo perfil de seus colaboradores. Para Fischer, Comini e Bosa (2009, p. 144).

O desenvolvimento profissional das pessoas deve ser incentivado pela organização através da valorização e do reconhecimento das contribuições individuais, em linha com uma clara sinalização de necessidades de aperfeiçoamento. O Reconhecimento implica dar suporte para o desenvolvimento de atividades, abrir oportunidades, demonstrar confiança e dar novos desafios, pois, quando as pessoas recebem um novo desafio, mobilizam-se para vencê-lo. [...] Cabe à organização além de incentivar o desenvolvimento de seus profissionais, sinalizar as necessidades identificadas, através do diálogo e da avaliação, em um processo pautado pela transparência,

no qual os gestores devem ser responsáveis por informar as pessoas quais são as lacunas identificadas, demonstrando que elas têm potencial para se desenvolver. Esse *feedback* deve incluir ainda a valorização dos pontos fortes dos profissionais, as características técnicas e pessoais cuja mobilização resulta em contribuições importantes para a organização.

Há o entendimento comum de que as pessoas devem ter papel ativo no seu desenvolvimento, ou seja, não se deseja que os profissionais esperem que a entidade crie oportunidades de desenvolvimento, mas que eles a busquem por si mesmos, identificando suas próprias necessidades, demonstrando disposição e prática, entretanto, esse comportamento não é muito comum, pois o padrão cultural predominante leva as pessoas a terem posturas passivas, ou seja, “esperar que as coisas aconteçam”.

Assim, para que o desenvolvimento profissional efetivamente ocorra, duas prioridades a serem trabalhadas pela organização são: (1) *feedback*: é necessário para sinalizar o melhor caminho para o desenvolvimento da pessoa, e ele deve ser feito em mão dupla – colaborador e gestor; (2) expectativas quanto ao papel das pessoas: espera-se que elas sejam proativas, que tenham disposição, e a organização deve mobilizá-las nesse sentido.

6.5 A gestão participativa como modelo de gestão

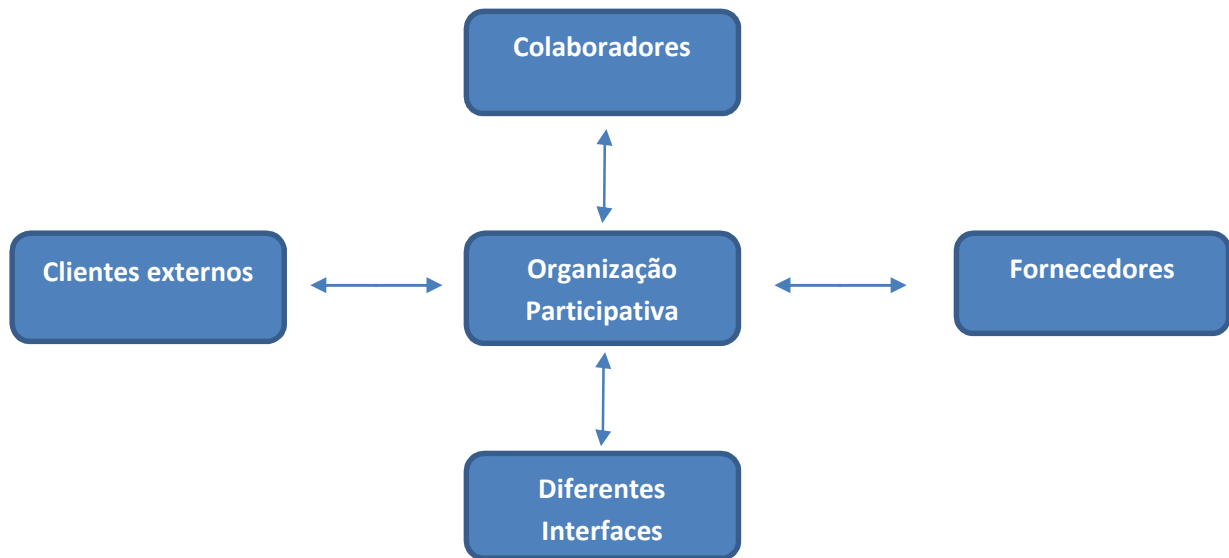
A gestão participativa tem como principal característica a interação do colaborador nas tomadas de decisão. Apesar de ser algo que está diretamente ligado a democracia, por outro lado há um sistema capitalista que insiste na ideia que o ônus do negócio é de responsabilidade de seu(s) dono(s), o(s) empresário(s).

A gestão participativa como modelo de gestão é um processo no qual os colaboradores sentem o seu envolvimento com as decisões relativas ao trabalho, ou seja, ela tem por característica facilitar o comprometimento dos profissionais nos processos de tomada de decisão independentemente de seu cargo. Destacamos que esse modelo de gestão exige que haja flexibilidade por parte da alta direção e permite que todos tenham acesso às informações necessárias para que possam tomar a decisão mais adequada possível.

Dentre as vantagens para a instituição, destaca-se justamente o MAIOR COMPROMETIMENTO DOS FUNCIONARIOS; além disso a administração participativa facilita as condições para o desenvolvimento de ações colaborativas, para o aumento da

produtividade e da qualidade dos produtos e serviços prestados e para a retenção de talentos, já que as pessoas se sentem valorizadas quando participam das decisões estratégicas, não é verdade? OLIKCAS (2011, p.83)

Figura 1 - Fluxograma da organização participativa



Na visão de Pinto (2005, p.24)

A gestão flexibilizada de pessoas pode ser definida como um modelo de gestão no qual os funcionários podem influenciar as decisões, exercer controle e compartilhar poder. Nos seus limites superiores, ou na sua plenitude, a administração participativa a elevar os funcionários a uma situação paritária em relação aos empresários, permitindo que venham a ser aquinhoados com uma parcela do capital da empresa. Na iniciativa privada, a gestão flexibilizada pode ser alcançada de uma maneira essencialmente pragmática, sem basear-se em uma posição ideológica ou doutrinária. Na realidade, a indutora da gestão flexibilizada de pessoas é a eterna questão da melhoria do desempenho organizacional.

Afim de comprovar a efetividade do modelo flexibilizado de gestão de pessoas, Rensis Likert um pesquisador norte americano, desenvolveu um estudo do comportamento da produtividade e da qualidade ao longo do tempo em dois grupos de empresas que adotavam modelos de gestão distintos (Likert, 1961).

O primeiro grupo trabalhava com um modelo de gestão autocrático enquanto o segundo já havia migrado desse para o modelo flexibilizado ou participativo.

O resultado foi o seguinte:

Empresas que adotavam modelo autocrático:

- Apresentavam índices satisfatórios e crescentes de produtividade/qualidade em ciclos médios com duração de 30 a 36 meses;
- Ao final de cada ciclo, a produtividade/qualidade decrescia e ocorria a necessidade de recrudescimento da autocracia, com maior rigor na supervisão e, as vezes troca de comando.

Empresas que adotavam modelo flexibilizado ou participativo:

- Nos primeiros dois a três anos de mudança, a produtividade/qualidade mostrou-se inferior aos índices obtidos pelas organizações administradas de forma absolutista;
- Após esse período, as empresas participativas passaram a experimentar níveis crescentes de produtividade/qualidade, superiores aos do modelo absolutista quanto a sua plenitude.

6.6 Ferramentas utilizadas para desenvolver autonomia aos colaboradores;

Nesse tópico, será apresentado resumidamente o conceito e uma breve explicação de algumas técnicas utilizadas para desenvolver a autonomia dos colaboradores.

6.6.1 Técnica *Empowerment*

A técnica *Empowerment* é mais que delegação de poder, é uma forma de dizer a seus colaboradores, eu confio em você e sei que você é capaz!

É chamada de *Empowerment* a técnica que tem como característica a transferência de AUTONOMIA, para os profissionais, com a finalidade de que estes exercitem a tomada de decisão, demonstrem as suas iniciativas e criatividade e sejam responsáveis pelos resultados e metas de sua função, implementando um novo conceito de atuação. [...] O termo inglês *power* literalmente significa “poder”, mas, observe nesse contexto ele ganha a significação de “controlar”, “ter autoridade e domínio sobre suas ações”. O prefixo *em* significa “investir” ou “envolver”. Portanto o *Empowerment* ocorre quando determinado poder é transferido para os colaboradores, que passam, então, a ter propriedade e controle sobre suas tarefas. (OLIKCAS, 2011, p.90).

Para uma boa aplicação da técnica o colaborador tem que sentir que existe confiança por parte da alta administração.

Indivíduos que se sentem valorizados suportam mais desafios e são mais criativos em suas ações.

Nesse contexto *Empowerment* é o processo de autofortalecimento, em que cada pessoa da organização acredita em sua própria capacidade e eficácia e resgata a autodeterminação e o sentimento de “eu posso”, aumentando sua autoconfiança. Como consequência construirá um ambiente de confiança, assumindo seu próprio poder, superando desafios e criando uma empresa na qual verdadeiramente acredita. (OLIKCAS, 2011, p. 90 e 91).

6.6.2 Técnica *Brainstorming*

De autoria de Alex Osborn, foi, e é, por este e por seus seguidores, muito utilizada nos Estados Unidos da América, principalmente em áreas de relações humanas publicidade e propaganda.

Dentre diversos outros métodos, a técnica de *Brainstorming* propõe que um grupo de pessoas - de duas até dez pessoas - se reúnam e se utilizem das diferenças em seus pensamentos e ideias para que possam chegar a um denominador comum eficaz e com qualidade, gerando assim ideias inovadora que levem o projeto adiante.

Em seu livro DAYCHOUM, cita que a meta dessa técnica é obter uma lista abrangente de opiniões que podem ser abordadas mais tarde no processo de análise. Sob a liderança de um facilitador, as pessoas geram ideias sobre o assunto em pauta. No *Brainstorming* todos são encorajados a contribuir, e qualquer coisa que atrapalhe nessas contribuições é negativa.

O *Brainstorming* consiste em estimular e coletar ideias dos participantes, um por vez e continuamente, sem nenhuma preocupação crítica, até que se esgotem as possibilidades. O *Brainstorming* clássico é baseado em dois princípios e quatro regras básicas. Os princípios são:

- Atraso do Julgamento

Onde a maioria das más ideias são inicialmente boas ideias. Atrasando ou adiando o julgamento é dada a hipótese de se gerarem muitas ideias antes de se decidir por uma. De acordo com Osborn, o humano é capaz tanto do julgamento como da criatividade embora a maioria da educação nos ensine apenas a usar o julgamento, nós apressamos o julgamento. Quando praticamos o atraso do julgamento permitimo-nos a nós próprios usar a nossa mente criativa para gerar ideias sem as julgar. Não é fácil. Primeiro, não parece natural, mas depois tem as suas recompensas. Quando geramos ideias, é necessário ignorar as considerações sobre a importância da ideia, a sua usabilidade, a sua praticabilidade. Neste patamar todas as ideias são iguais. É necessário atrasar o julgamento enquanto ainda não se terminou a geração das ideias

- Criatividade em Quantidade e Qualidade

O segundo princípio é relativo a quantidade e qualidade da criatividade. Quanto mais ideias forem geradas, será mais provável encontrar uma boa ideia. A técnica de *Brainstorming* tira vantagem de associações que se desenvolvem muitas ideias. Uma ideia pode levar a outra. Más ideias podem levar a boas ideias. Por vezes, não conseguimos pensar num problema enquanto não houver algumas respostas. *Brainstorming* nos dá a hipótese de pôr as ideias que passam pela cabeça no papel, de maneira a conseguir obter as melhores delas.

As regras utilizadas são:

- Críticas são rejeitadas.

Esta é provavelmente a regra mais importante. A não ser que a avaliação seja evitada, o princípio do julgamento não pode operar. A falha do grupo ao cumprir essa regra é a razão mais crítica para que a sessão de *Brainstorming* não dê resultado. Esta regra é aquela que primariamente diferencia uma *Brainstorming* clássico dos métodos de conferencia tradicionais.

- Criatividade é bem-vinda.

Esta regra é utilizada para encorajar os participantes a sugerirem qualquer ideia que lhes venha a mente, sem preconceitos e sem medo de que isso os vá avaliar imediatamente. As ideias mais desejáveis são aquelas que inicialmente parecem ser sem domínio e muito longe do que poderá ser uma solução. É necessário deixar as inibições para trás enquanto se geram as ideias. Quando se segue essa regra, cria-se automaticamente um clima de *Brainstorming* apropriado. Isso aumenta também o número de ideias geradas.

- Quantidade é necessária.

Quanto mais ideias forem geradas, mais hipóteses há de se encontrar uma boa ideia. Quantidade gera qualidade.

- Combinação e aperfeiçoamento são necessários.

O Objetivo desta regra é encorajar a geração de ideias adicionais para construção e reconstrução sobre as ideias dos outros.

7 CONCLUSÃO

Após desenvolver o projeto pode-se considerar que a evolução tecnológica foi um grande facilitador para todo o desenvolvimento do perfil do colaborador, a rapidez das informações auxiliou no crescimento profissional e na disposição de profissionais aptos a desenvolver serviços menos braçais e mais intelectual.

Sendo assim, as áreas de recursos humanos, que por muito tempo tinham como principal atribuição intermediar as desavenças e reduzir os conflitos, precisaram também se adequar a essa evolução que ocorria nas entidades. As mudanças na forma de gerir pessoas têm se mostrado essenciais com a alteração do perfil individual: de profissionais obedientes e disciplinados para autônomos e empreendedores.

Em ambiente dinâmicos ou competitivos, os profissionais tendem a ser analisados e avaliados, sobretudo da capacidade de entrega da organização em detrimento da descrição formal de funções e atividades dos cargos. Podemos dizer, que os trabalhadores que estão submetidos a uma gestão autoritária demonstram ser pessoas menos criativas no trabalho e mais burocratas nas suas relações, enquanto aos que estão submetidos a uma gestão mais participativa ou flexibilizada, tornam-se pessoas mais criativas e menos informais, fortalecendo a responsabilidade e a lealdade à organização.

Isso mostra como o papel do outro é fundamental na construção da identidade do trabalhador. E que o gestor e a equipe de trabalho, podem influenciar tanto positiva, como negativamente nessa construção.

Para tanto, consegui concluir, através da pesquisa que as entidades e os gestores perceberam os benefícios de ter colaboradores dedicados, comprometidos e principalmente motivados. Assim, técnicas são desenvolvidas para transformar esses colaboradores em parceiros do negócio, como por exemplo as ferramentas citadas ao longo do trabalho, *Empowerment* e *Brainstorming*.

Outro ponto que pude analisar é que o mais importante na vida profissional é combinar as necessidades dos indivíduos com as da organização. O que complica esse processo é que os indivíduos são muito diferentes, necessitando então uma análise mais próxima por parte dos gestores, tornando a gestão de pessoas um fator determinante para o sucesso no desempenho da organização.

8 REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo, BOOG, Madalena, **Manual de treinamento e desenvolvimento**, ed. Pearson, 2010;

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**, ed. Elsevier, 1999;

CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos humanos, o capital humano das organizações**, ed. Elsevier, 2009;

HELLER, Robert (et al), **A nova era na gestão de pessoas**, ed. Elsevier, 2008;

SHARP, Anna, **Empresa na era do ser**, ed. Rocco, 2000;

OLICKAS, Elizenda, **Modelo de gestão**, ed. Ibepex, 2010;

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de et al, **Gestão de pessoas – Perspectivas Estratégicas**, ed. Atlas, 2009;

FARIAS, José Henrique de, **Gestão participativa – Relações de Poder e de Trabalho nas Organizações**, ed. Atlas, 2009;

PINTO, Sandra Regina da Rocha et al, **Dimensões Funcionais – da gestão de pessoas**, ed. FGV, 2005;

DAYCHOUM, Merhi, **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**, ed. Brasport 2007;